

企业核心竞争力下的人力资源管理

——基于三星的人力资源管理案例

叶兵兵

(厦门大学经济学院, 福建 厦门 361005)

【摘要】在日益激烈的市场竞争中,现代企业的人力资源正以它特有的价值性、稀缺性和难以模仿性等经济资源的典型特征成为现代企业核心竞争力的要组成部分,对现代企业的可持续性发展具有决定性的重要意义。本文在分析企业核心竞争力的内涵和基本特征的基础上,结合三星企业来阐述企业核心竞争力与企业人力资源开发的关系:企业核心竞争力的强弱决定企业人力资源的状况,企业核心竞争力的培育过程是企业人力资源的开发过程,企业核心竞争力的增强是企业人力资源开发的根本目的。

【关键词】人力资源;企业核心竞争力;人力资源竞争力

引言

在日益激烈的市场竞争中,现代企业的人力资源正以它特有的价值性、稀缺性和难以模仿性等经济资源的典型特征成为现代企业核心竞争力的重要组成部分,对现代企业的可持续性发展具有决定性的重要意义。由于人力资源开发与管理具有的复杂性和不确定性以及由此形成的竞争优势难以模仿等,使得人力资源开发已成为企业获取竞争力的重要途径,人力资源竞争力成为企业生存与发展的关键。有效地测度企业的人力资源竞争力,能够为企业经营决策者提供人力资源开发战略的选择依据。对于名列美国《商业周刊》评出“2002年度全球信息技术百强”榜首的三星来说也不例外。除了在技术上享有优势外,三星公司的盈利状况也十分令人满意,2001年,三星的营业额为264亿美元,净利润约为24亿美元。此外,在亚太地区的品牌影响力上,三星紧随索尼之后,排在第二位。

三星竞争力迅速提升的背后原因其实得益于管理上的一些独特之道,尤其是三星的人力资源管理。三星文化的一个重要理念,就是支持“人才第一”的观点,而三星的人力资源管理,则从人才的吸纳、培训到激励,充分体现和实践了这种“人才第一”的理念。这一点正是三星成功的关键。

随着企业核心竞争力日为其益受到重视,而人力资源又成重要的组成部分,本文将以三星的人力资源管理案例展开分析,分别围绕这三个方面展开:三星集团的核心竞争力是什么?三星集团的人力资源管理的特色在哪里?三星集团的人力资源管理是如何支持该公司获得核心竞争力的?

一、企业核心竞争力

企业核心竞争力理论构成了战略研究的一种全新的统一模式,它是建立在三个基本命题的基础上的:一是企业能力理论从企业内在发展的观点出发分析企业和市场,这是与企业成长外部论观点所不同的;二是人

们用能力理论解释行业中的某些企业或超额收益以及保持竞争优势这些传统理论无法解释的问题;三是企业能力理论是以企业战略理论为支撑的。1989年哈默、都斯和普拉哈拉德在《哈佛商业评论》第一期发表了《与竞争者合作——然后胜利》一文,明确指出:核心竞争力是指“组织中的积累性学识,特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流派的学识。”同时指出,就短期而言,公司产品的质量和性能决定了公司的竞争力;长期而言,起决定作用的是造就和增强公司的核心竞争力——孕育新一代产品的独特技巧。在第三期,哈默和普拉哈拉德发表的《战略意图》一文指出,在产品和市场策略的生命越来越短暂的同时,企业的核心竞争力是企业持久的特殊本质;竞争成功不再被看作是产品与经营策略的结果,而被看作是智力资本的结果;这种智力资本在企业深层次,以企业核心竞争力形式存在;在企业取得和维持竞争优势的过程中,企业能力的培养及综合运用是最关键的因素。

普拉哈拉德和哈默在进一步描述核心竞争力时提出了一个非常形象的“树型”理论,他们将企业比作一棵大树,企业的最终产品是果实,最终服务是叶子,树枝是结合产品与服务的战略业务单元,树干和主枝是核心产品,而为整棵树提供养分,维系生命,稳固树身的就是核心竞争力。一棵大树给人的印象多是强壮的躯干,繁茂的枝叶,但它真正的生命力来自

其发达的根系。核心能力对企业的作用也是如此正是核心能力支撑着企业的核心产品、各种业务和大量的最终产品。企业长期竞争力来源于它的核心能力,公司创造价值的基础是企业的核心能力,并在

各种不同业务之间利用这些核心能力。因此,可以这么说,核心竞争力指的是企业具有的长期形成并融入企业内质中的支撑企业竞争优势,使企业在竞争中取得可持续生成与发展的核心性竞争力。评价一个企业的核心竞争力主要从其价值性、不易模仿性、延展性等方面来评价。

本案例中,三星所拥有的企业核心竞争力就在于其高端技术产品上,如表1。

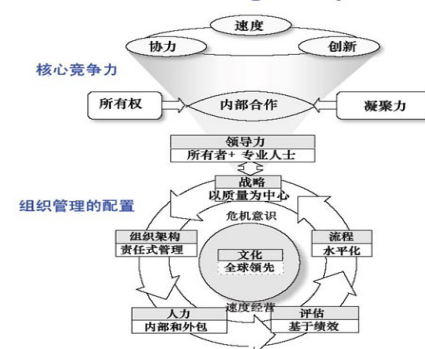


图1 一张价值1000亿美元的图表

同时,图1揭示了三星核心竞争力的诸多奥秘。首先,其价值性主要是通过市场检验实现的。三星的产品迎合消费潮流,满足市场需求,具备了向顾客提供产品的基础,三星的电子产品才能够在满足顾客需求之中实现价值,才可以从中获利,实现企业的生存发展。三星的“协力”和“创新”,不仅强调内部协力,而且强调外部联盟。从而形成一个阵容庞大的武器组合,手机、LCD主攻品牌影响,打印机、笔记本等主攻流通渠道,半导体、芯片等制造利润。符合市场需求的价值性是核心竞争力的根本特性。这可以从图表中找出答案。从外部来看,三星“创新”和“速度”的背后是炫酷的产品

表1 三星电子在2002年上半年占据全球市场份额第一的产品一览表

产品	DRAMS	SRAMS	超薄液晶面板	CDMA手机	电脑显示器	录像机	微波炉
份额	27%	27%	22%	26%	22%	17%	23%

组合,从内部来看,三星“以质量为中心”、“流程水平化”则使这种策略得到有效执行。

第二,核心竞争力应当是竞争对手难以模仿的。核心能力是企业积累的知识,是长期形成的战略性资源。战略性资产的开发不但花费一定时间,而且具有相当难度,不但涉及到技术,而且关联到企业的管理、文化和价值观。因此,它是企业不易模仿、难以买卖、能拥有持久优势的稀缺性战略资源。这种战略资产具有严格的企业独占性特征。这更是这张图表的关键。三星的“核心竞争力”和“组织管理的配置”达到一个完美的融合,任何单点的模仿和学习都缺乏意义。

再次,延展性是指在制造业企业产品的研制中,以核心竞争力(核心技术)为依托构建先进的技术平台,可以衍生开发出一系列新产品的过程,以此来提高产品性能、质量、节约研制费用、节省研制时间、提高研制的成功概率。而这在从图1中的位于三星竞争链的最高端“速度”可以体现出来。速度经营是三星电子的核心竞争力的另一个关键词。“速度经营”不只是领先一步那么简单,而代表着一种新的游戏规则。在数字时代,最重要的是创新和速度。

三星集团正是由于拥有了不断改革和创新的核心竞争力,才创造了企业发展史上的神话,在经济萧条中仍保持良好的业绩。在世界经济普遍不景气的背景下,三星企业发展得非常好,是除微软、IBM几个大公司外屈指可数的业绩上升公司之一。首先,三星从多方面着手促进核心竞争力的形成。核心竞争力是企业内在的、本质的综合能力,是企业在长期市场竞争力锻炼出来的,一种独特的运作模式。它的形成过程是复杂的,受到企业面临的内外外部环境等多种因素的影响。迈克尔·波特认为,企业核心竞争力的形成过程经历三个阶段:确定阶段、培养阶段、扩展阶段。三星锻造高端技术产品、规划高附加值产品识别并提升其产品公众形象、战略合作,正是这三个阶段的代表性事件。其次,核心竞争力形成后,三星又及时地对它加以保护和发展。核心竞争力是动态发展,过去的核心竞争力未必能够在今天的市场上占据优势地位,为了使企业保持长久的竞争优势,企业必须不断保护和发展自己的核心竞争力,重视对现有核心竞争力的关注和对新的核心竞争力的培育。三星不断开发和设计新的核心产品,大胆果断地结构调整、周密的信息和高效的库存管理以及“人尽其才、才尽其用”的激励机制等一系列措施的采用,保证了核心竞争力的持续增长。

二、企业核心竞争力和人力资源

由于企业核心竞争力是一个以企业技术创新能力为核心,包括企业的反应能力、生产制造能力、市场营销能力、连带服务能力和组织管理能力在内的复杂系统,而技术创新能力等诸项能力的状况与增强又取决于人力资源的状况与开发。因此,可以说企业核心竞争力的根基在于企业人力资源的开发。离开了企业人力资源的开发,企业核心竞争力便会成为无本之木,无源之水。所谓“企业人力资源”,是指包含在企业员工身体内的一种工作能力,它是表现在员工身上的、以员工的数量和质量表示的资源,是企业的一种特殊资源。

人力资源是企业首要的能动性生产要素。虽然人力资源与生产资料、资金、技术等一样都是企业的生产要素,在整个企业正常运营中缺一不可。但是,诸要素的作用却不相同,其中,唯有人力资源是起决定性主导作用的第一要素,是能动性要素,生产资料、资金、技术等均被动地由人力资源使用与推动。

而我们也看到,在本案例中,三星所注重的人力资源开发,就是为了全面实施企业的发展战略、不断增强企业核心竞争力,而对员工的智力、知识水平和技术能力进行开发与提高,对员工的企业本位意识和敬业精神进行培育的全面过程。三星将有效的人力资源开发与企业核心竞争力的培育密切结合,为企业核心竞争力的形成与增强奠定坚实的人力资源的基础。在知识资本愈来愈重要的新时代,人力资源对企业核心竞争力的创造至关重要。可以说,企业核心竞争力的强弱在一定程度上取决于人力资源的优劣,拥有核心技能而又忠诚于企业的核心员工是企业最重要的资产。三星的管理者重视人才的作用,在三星内部引入危机意识,营造一种“差别”氛围,使三星人清楚地意识到,自身与所追求的世界一流企业的目标相差很远,要实现三星的壮志还有很长的路要走。

具体来说,三星的人力资源实现企业的核心竞争力方面主要有以下的表现:

首先,在静止环境中,高水准的人力资本能使公司相对于竞争对手有生产率优势。例如,认识能力允许个人对给定的工作设计出更有效的战略来完成所要求的任务,因而增加生产率。根据认识能力和工作绩效之间的强相关性,在认识能力上具有强大人力资本资源的三星要比其他公司具有生产率优势。

其次,在变动而复杂的环境下,三星通过增强适应特定环境要求的能力,人力资本集合可以影响组织的有效性。根据这

一观点,公司战略通过一系列演进的决策过程而发展,这些决策旨在实现一些引导公司逐步走向理想方向的模糊目标。因为公司所存在的环境变得日趋复杂和动荡,为监控环境而开发选择性机制的需要变得更加重要。三星高水平的人力资本资源通过将适应环境复杂性的监控分散化而增加了组织的监控能力。监控不再仅由中心部门所执行,更多的信息将更多地来源于接近真正利益相关者团体的员工。人力资本也能产生设计更为有效地应对环境变化的战略的能力尽管高层经理负责公司战略方向的设定,许多下属单位开始开发必要的战略和战术,以有效地对他们特定的环境起作用。

再次,在三星,战略一旦被设计出来,它们需要迅速而有效地得到执行。这种挑战得益于三星员工队伍的灵活性和适应性。我们知道,迅速的反应必须由整个员工队伍来证明,可能要求快速地学习和应用新技术,采用新技术,或重新组织工作方式。很显然,高水平的人力资本能提供高度的灵活性,以使组织适应新的技术或新的环境。三星就是个例证。认识能力对组织绩效的影响主要通过获得工作知识来产生。具有高认识能力的个人能比认识能力低的人更能够学习工作相关的知识。以技术和产品持续变化为特征的环境,要求个人通过持续地获得知识以适应新技术。因此,三星积极吸纳人才,甚至是怪才。正是这样,拥有高水平人力资本资源集合的三星比拥有低能力员工队伍的竞争对手有优势。

同时,人力资源资本的潜力被实现,在一定程度上是因为人力资本的所有者通过他们的行为允许公司从这种资本中获益。所以,三星鼓励员工分享公司的利益,按公司利益行动的报酬系统、沟通系统、培训系统和社会系统开发人力资源,并通过将公司文化改变为在经理、员工、所有者和顾客之间相互信任的文化。

三、结语

企业人力资源与企业核心竞争力及其各组成部分的关系也正是这种主导与辅助、能动与被动的关系,企业科技人员的能力与水平决定了企业技术创新能力的强弱,企业经营管理人员的能力和水平决定了企业反应能力、市场营销能力和组织管理能力的强弱,企业生产工人的能力和水平决定了企业生产制造和连带服务能力的强弱,企业全体员工的整体素质和能力决定了企业核心竞争力水平。正是从这个意义上来说,企业人力资源的状况决定了企业核心竞争力的强弱。在企业核心竞争力

对加强高校财务管理工作的思考

曹太和

(永州职业技术学院经贸系, 湖南 永州 425000)

【摘要】高校作为促进高教事业发展的事业独立法人,随着办学规模不断扩大,面临着更多的问题。本文首先提出目前高校财务管理面临的主要问题,通过分析新时期高校财务管理的要求,进而探索一些行之有效的具体改进措施。

【关键词】加强;高校财务管理;改进措施;思考

一、目前高校财务管理中存在的主要问题

自财政部颁发《高等学校财务制度》以来,各高校财务管理体制相继建立。但在实际工作中,由于受旧有模式的影响,人们习惯于旧思维,缺乏改革和创新,导致预算方法不科学,制度不健全,财务管理顾此失彼、各自为政,陷于忙乱状态或根本没人管理等现象出现。

主要表现在以下几个方面:

1. 理财意识差,效益观念淡薄

有些高校,从各级领导到财务部门,都缺乏理财意识,还存在着“等、靠、要”思想,在开拓市场、广辟财源方面缺乏进取精神。高校后勤化改革力度不够,高校开支巨大,许多支出既不合理、也不合法;忽视教学成本的计算,盲目投资,缺乏效益观念,造成一方面教学经费不足,另一方面打水漂现象。缺乏债权、债务意识,应收、应付款挂账几年甚至几十年不清理,影响了资金运转。

2. 制度滞后,事业收入截留严重

新的高校财务制度颁布后,部分高校的财务制度并未随之调整、修订,致使大量的事业收入被校内各院、系、处、部等单位截留,游离于学校预算管理之外,形成了高校内部所谓的“预算外资金”。公

款消费也愈演愈烈,居高不下。

3. 预算制定不规范,预算执行不力

有些单位无视预算,随意扩大开支范围,提高开支标准,甚至虚列支出,转移资金,滥发钱物。不少单位年终决算与年初预算偏差很大,根本反映不出预算的执行情况,无法体现预算的计划作用;有些单位制定预算缺乏科学的依据,往往根据经验和历年的数据,拍脑门、下决断,仅仅是应付财政部门的需要,远远脱离实际,使预算成为一纸空文。

4. 重钱轻物、重购轻管,实物资产管理尚未得到足够的重视

高校财务、资产管理及使用部门责权不明,未建立资产定期清查盘点制度。主要表现一是固定资产的购置往往只列支出而不入资产账,账物无法核对,家底不清或前清后乱;二是账目登记不完整,实物长期不清点,普遍存在有账无物或有物无账;三是固定资产的报废、调拨和变卖未按规定的程序报批,资产处置的随意性较大。

5. 预算外资金“坐支”严重

有些单位领导和会计人员,为了用钱方便,置国家规定于不顾,没有实行预算外资金“收支两条线”。对于一些预算外收入,私自在银行开设帐户,转移资金,乱支乱用,设立账外账,形成危害极大的

“小金库”,给滋生腐败提供了温床。有些高校的二级单位,甚至职工个人利用各自的便利出租房屋、设备、汽车等,收费不上缴,脱离单位预算管理,形成体外资金循环。有些高校对领导“一支笔”审批缺乏有效的监督机制。

6. 财务管理不民主,账目不公开

有的学校领导独断专行,盲目投资,盲目修建大楼、买地、买车等,给单位带来沉重的经济负担;有的单位风险意识不强;在财务管理中,多年不公布预算也不公布决算;在重大对外投资、资产处理、资产调度和其他重要经济事项的决策与执行中没有制度监督和机制制约的程序,广大教职工没有民主理财的基本权利。

7. 国有资产管理混乱、账实不符

一是购置国有资产只列经费支出账,不记资产增加账,账物不进行核对;二是虽然有资产账,但是资产账登记不完整、不规范,购物长期不核对;三是固定资产购入、调拨、报废和变卖不按规定的程序处理,表面是重钱轻物,实质是既不重钱也不重物。

二、新时期高校财务管理的要求

高等学校新财务制度中确定财务管理的基本原则是:贯彻执行国家有关法律法规和财务规章制度;坚持勤俭办学的方针

的整个培育过程中,哪个企业能够获得最关键的技术、耗费的时间最短、核心产品市场份额最大,哪个企业的核心竞争力就最强。而在这个过程中,最关键的是要有足够数盘的高素质人才。因此,开发企业的人力资源自始至终地伴随着企业核心竞争力的培育过程。三星从1938年三星前任会长李秉吉先生的3万韩元(按当今汇率约为人民币300余元)在韩国大邱市成立的“三星商会”发展成为全球100强企业,勤勉、上进、胸怀全球、永远追求第一的三星人正在步履坚实地朝着这一目标迈进。三星集团之所以能取得如此辉煌的成就,三星人之所以敢有这样的雄心壮志,

应归功于他们将危机当成完善自我的契机,通过不断的改革和创新,提高企业核心竞争力。当人力资源越来越成为核心竞争力的重要组成部分时,三星的成功无疑给我们提供了一个有力的证明!

参考文献

- [1]黄亚均.微观经济学[M].北京:高等教育出版社,2000.
- [2]郑绍滚.人力资源管理[M].上海:复旦大学出版社,2000.
- [3](美)舒尔茨.论人力资本投资[M].北京:北京经济学院出版社,1990.
- [4]王方华.企业战略管理[M].上海:复旦大学出版社,1990.
- [5]周星.企业核心能力培育与创造持续竞争优势[J].经济与管理研究,1999(4):37-40.
- [6]丁开盛,梁雄健.企业核心竞争能力初探[J].北京邮电大

学学报(社科版),1999(1).

[7]刘世锦.核心竞争力:企业重组中的一个新概念[J].中国工业经济,1999(2).

作者简介:叶兵兵,现就读于厦门大学经济学院财政系,研究方向:财政学。